

Beyond Transformational Leadership: Bagaimana Karakteristik Individu dan Budaya BerAKHLAK Mendorong Kinerja ASN Kesehatan

Muhammad Ma'ruf Idris
Universitas Negeri Makassar
email: maruf.idris@unm.ac.id

©2018 –Bongaya Journal for Research in Management STIEM Bongaya. Ini adalah artikel dengan akses terbuka dibawah licensi CC BY-NC-4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).



Abstract: *Purpose – This study aims to analyze the influence of individual characteristics, transformational leadership, and organizational culture on employee performance, both directly and through the mediation of organizational culture at the Health Office of South Sulawesi Province. This research employs a quantitative approach with an analytical survey design. A sample of 72 civil servants was selected using the Slovin formula and stratified random sampling technique. Data were collected through a 5-point Likert scale questionnaire. Data analysis used descriptive statistics and Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS software. The results show that individual characteristics have a positive and significant effect on employee performance ($\beta=0.418$; $p=0.003$) and on organizational culture ($\beta=0.539$; $p=0.000$). Transformational leadership has no significant direct effect on employee performance ($\beta=0.038$; $p=0.637$), but has a significant effect on organizational culture ($\beta=0.418$; $p=0.000$). Organizational culture has a positive and significant effect on employee performance ($\beta=0.600$; $p=0.000$). Organizational culture also significantly mediates the effect of individual characteristics ($\beta=0.323$; $p=0.001$) and transformational leadership ($\beta=0.250$; $p=0.001$) on employee performance. The R^2 value of 0.901 indicates that the model explains 90.1% of the variance in employee performance. This study integrates direct and indirect effects with organizational culture as a mediating variable in a public health sector institution, and employs the ASN core values BerAKHLAK as dimensions of organizational culture.*

Keywords: *Individual characteristics, transformational leadership, organizational culture, employee performance, BerAKHLAK*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh karakteristik individu, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui mediasi budaya organisasi pada Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei analitis. Sampel sebanyak 72 ASN diambil menggunakan rumus Slovin dan teknik stratified random sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert 5 poin. Analisis data menggunakan statistik deskriptif dan Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta=0,418$; $p=0,003$) maupun terhadap budaya organisasi ($\beta=0,539$; $p=0,000$). Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai ($\beta=0,038$; $p=0,637$), namun berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi ($\beta=0,418$; $p=0,000$). Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta=0,600$; $p=0,000$). Budaya organisasi juga terbukti memediasi secara signifikan pengaruh karakteristik individu ($\beta=0,323$; $p=0,001$) dan kepemimpinan transformasional ($\beta=0,250$; $p=0,001$) terhadap kinerja pegawai. Nilai R^2 sebesar 0,901 menunjukkan model mampu menjelaskan 90,1% variasi kinerja pegawai. Penelitian ini mengintegrasikan pengaruh langsung dan tidak langsung dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi pada instansi pemerintah bidang kesehatan, serta menggunakan nilai dasar ASN BerAKHLAK sebagai dimensi budaya organisasi.

Kata kunci: Karakteristik individu, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kinerja pegawai, BerAKHLAK

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan elemen sentral dalam keberhasilan organisasi, termasuk organisasi sektor publik seperti Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan. Kinerja tidak hanya mencerminkan hasil kerja individu, tetapi juga kontribusinya terhadap visi dan misi organisasi. Robbins & Judge (2017) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang diukur berdasarkan kualitas dan kuantitas sesuai standar organisasi. Kinerja yang optimal tidak terjadi secara kebetulan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal, seperti karakteristik individu, kepemimpinan, dan budaya organisasi.

Karakteristik individu mencakup kepribadian, motivasi, keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman kerja. Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa karakteristik individu mempengaruhi cara pegawai berinteraksi dengan tugas dan lingkungan kerja. Individu dengan motivasi tinggi, kepribadian positif, serta keterampilan yang relevan cenderung menunjukkan kinerja lebih baik. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara karakteristik individu dengan tuntutan pekerjaan dapat menurunkan kualitas kinerja. Penelitian Fidiya et al. (2025) dan Giannoukou (2023) menemukan bahwa karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sementara Novianti & Risal (2023) melaporkan hasil yang tidak signifikan. Di Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan, observasi awal menunjukkan indikasi masalah karakteristik individu, seperti pegawai yang meninggalkan kantor setelah absen pagi dan kurang peduli terhadap rekan kerja yang bekerja lembur, yang diduga menurunkan kinerja. Selain karakteristik individu, kepemimpinan transformasional menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja. Bass & Avolio (1994) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi pegawai, mendorong kreativitas, dan mengembangkan potensi bawahan. Northouse (2016) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional mengubah pola pikir pengikut agar lebih berorientasi pada tujuan bersama. Dalam konteks era revolusi industri 4.0, kepemimpinan transformasional dinilai paling sesuai karena mampu merespon perubahan cepat dan tantangan kompleks (Siahaan, 2017). Penelitian Negara et al. (2025) dan Wigianto et al. (2024) membuktikan pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, namun Kurniawan et al. (2025) menemukan hasil berbeda. Di Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan, ditemukan keluhan pegawai mengenai kurangnya pengawasan pimpinan dan keterlibatan hanya pada pegawai tertentu dalam pengambilan kebijakan, sehingga hubungan pimpinan-bawahan kurang terjalin baik dan berpotensi menghambat kinerja.

Budaya organisasi juga berperan strategis. Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dipelajari kelompok dalam menghadapi tantangan eksternal dan internal. Robbins & Judge (2017) menekankan bahwa nilai dan norma bersama mempengaruhi perilaku pegawai. Pemerintah Indonesia melalui Presiden Joko Widodo pada tahun 2021 meluncurkan core values ASN BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) yang bertujuan membangun budaya kerja unggul menuju world class government. Budaya organisasi yang positif dan sehat dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kolaborasi, yang pada gilirannya mendorong kinerja (Afina & Jauhary, 2024; Febriani & Ramli, 2023). Sebaliknya, Lorina et al. (2024) menemukan pengaruh tidak signifikan. Observasi di Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan menunjukkan kualitas kerja ASN belum sesuai standar operasional prosedur (SOP), daya adaptasi terhadap kebijakan baru masih lambat, dan pegawai cenderung mengandalkan naluri daripada nilai-nilai budaya kerja yang baku.

Lebih lanjut, budaya organisasi tidak hanya berperan langsung tetapi juga dapat menjadi variabel mediasi. Penelitian Marbawi (2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi memediasi pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja. Demikian pula, Azhari &

Prakoso (2025) serta Adji & Sumiati (2025) menemukan bahwa budaya organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Hubungan timbal balik antara karakteristik individu dan budaya organisasi juga penting: karakteristik individu mempengaruhi adaptasi terhadap budaya, sementara budaya membentuk karakteristik individu (Mulia et al., 2021; Marbawi, 2018). Kepemimpinan transformasional juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi (Surya & Hidayat, 2023; Novella et al., 2023), meskipun Renaldy (2019) melaporkan hasil sebaliknya.

Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan sebagai unsur perangkat daerah memiliki tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang kesehatan, meliputi kesehatan masyarakat, pelayanan kesehatan, pencegahan penyakit, dan sumber daya kesehatan. Berdasarkan data kinerja tahun 2019–2023, beberapa indikator menunjukkan capaian di bawah target. Misalnya, realisasi kegiatan perangkat daerah pada tahun 2023 hanya 94,5% (target 100%), persentase ASN berkinerja baik dan sangat baik baru mencapai 99,6% (target 100%), cakupan balita gizi buruk mendapat perawatan turun menjadi 91,8% (target 100%), ketersediaan stok darah baru 82% (target 100%), dan cakupan ketersediaan sarana prasarana dalam upaya peningkatan kesehatan masyarakat hanya 60,1% (target 100%). Keterpenuhan SDM kesehatan baru 77,7% (target 100%), serta persentase tenaga kesehatan yang mendapat pelatihan hanya 23% (target 100%). Capaian cakupan Universal Child Immunization (UCI) sempat turun drastis dari 96,1% (2020) menjadi 73,8% (2021) dan baru pulih 94,3% (2023). Data ini mengindikasikan bahwa kinerja organisasi masih belum optimal dan memerlukan kajian mendalam tentang faktor-faktor penyebabnya.

Fenomena ketidaksesuaian hasil penelitian sebelumnya (research gap) serta adanya masalah empiris di Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan terkait karakteristik individu, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi menjadi urgensi penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis: 1) pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja pegawai; 2) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai; 3) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai; 4) pengaruh karakteristik individu terhadap budaya organisasi; 5) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi; 6) peran mediasi budaya organisasi pada pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja; dan 7) peran mediasi budaya organisasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta manfaat praktis bagi instansi dalam menyusun kebijakan peningkatan kinerja berbasis bukti.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei analitis yang bertujuan menguji pengaruh karakteristik individu, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai serta peran mediasi budaya organisasi. Penelitian dilaksanakan di Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan pada bulan Januari hingga April 2025. Populasi penelitian adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berjumlah 258 orang, dengan sampel sebanyak 72 responden ditentukan menggunakan rumus Slovin (tingkat kesalahan 10%) dan diambil melalui teknik stratified random sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert 5 poin yang mengukur empat variabel: karakteristik individu (dimensi: kemampuan, nilai, minat, kepribadian), kepemimpinan transformasional (karisma, inspirasional, stimulus intelektual, perhatian individu), budaya organisasi (BerAKHLAK: berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, kolaboratif), dan kinerja pegawai (kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama, inisiatif).

Analisis data dilakukan dengan dua pendekatan. Pertama, statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran karakteristik responden dan distribusi jawaban melalui frekuensi, rata-rata, dan standar deviasi. Kedua, analisis inferensial menggunakan Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS untuk menguji model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Evaluasi outer model mencakup uji convergent validity (loading factor $>0,7$; AVE $>0,5$), discriminant validity, dan reliabilitas (Cronbach's Alpha dan Composite Reliability $\geq 0,7$). Evaluasi inner model dinilai melalui koefisien determinasi (R^2) serta uji signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung menggunakan metode bootstrap (5.000 resampling) dengan kriteria T-statistik $\geq 1,96$ dan p-value $\leq 0,05$ pada taraf signifikansi 5%.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Metode ini dipilih karena mampu menganalisis model penelitian yang kompleks dengan melibatkan variabel laten, baik eksogen maupun endogen, serta dapat digunakan pada ukuran sampel yang relatif kecil. Selain itu, PLS-SEM lebih berfokus pada prediksi dan pengembangan teori dibandingkan pada konfirmasi model. Tahapan analisis PLS-SEM dalam penelitian ini meliputi dua tahap utama, yaitu: Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) bertujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk melalui uji validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas indikator. Evaluasi Model Struktural (Inner Model) – bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel laten dalam model penelitian melalui nilai koefisien jalur (path coefficient), R-square, f-square, Q-square, serta uji signifikansi hipotesis menggunakan nilai t-statistic dan p-value.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator yang digunakan dalam penelitian mampu merefleksikan konstruk laten yang diukur. Menurut Hair et al. (2019), pengujian *outer model* dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas instrumen penelitian sebelum masuk pada analisis model struktural. Terdapat tiga uji utama dalam evaluasi model pengukuran, yaitu: Uji Validitas Konvergen, Uji Validitas Diskriminan, Uji Reliabilita. Di uraikan sebagai berikut.

Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

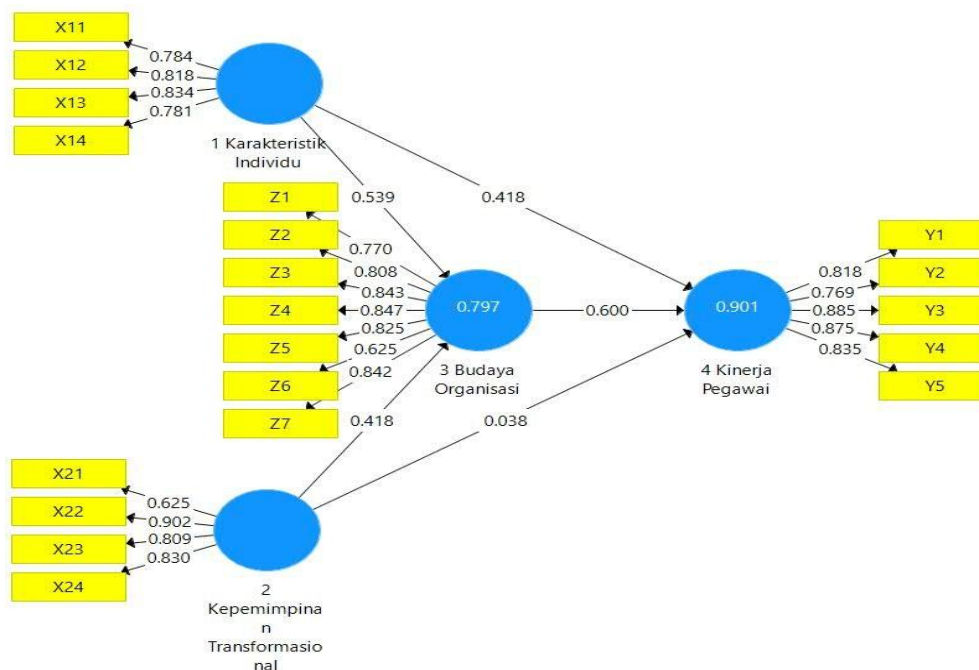
Uji ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana indikator suatu konstruk memiliki konsistensi dalam mengukur konsep yang sama. Indikator dianggap valid apabila memiliki nilai loading factor $> 0,70$, nilai Average Variance Extracted (AVE) $> 0,50$.

Tabel 1. Outer Loadings (*Average Variance Extracted*)

Variabel	AVE	Keterangan
Karakteristik Individu	0,648	Valid
Kepemimpinan Transformasional	0,637	Valid
Budaya Organisasi	0,636	Valid
Kinerja Pegawai	0,702	Valid

Sumber hasil output PLS (diolah 2025)

Berdasarkan Tabel 1, seluruh variabel penelitian memiliki nilai Average Variance Extracted (AVE) $> 0,50$, yaitu berkisar antara 0,636 hingga 0,702. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu menjelaskan variabel laten dengan baik. Dengan demikian, konstruk Karakteristik Individu, Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kinerja Pegawai telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Artinya, setiap pernyataan yang digunakan dalam instrumen penelitian dapat merefleksikan variabel yang diukur secara tepat, sehingga instrumen penelitian layak dilanjutkan pada tahap pengujian berikutnya.

Gambar 1. Outer Loadings (Convergent Validity)

Sumber hasil output PLS (diolah 2025)

Hasil uji validitas konvergen melalui analisis loading factor menunjukkan bahwa sebagian besar indikator memiliki nilai di atas 0,70, sehingga dapat dinyatakan valid dalam mengukur konstruk laten yang diwakilinya. Pada variabel Karakteristik Individu, seluruh indikator (X11–X14) berada pada rentang 0,781–0,834 dan memenuhi kriteria yang ditetapkan. Hal ini menegaskan bahwa indikator tersebut mampu merefleksikan variabel Karakteristik Individu dengan baik. Variabel Kepemimpinan Transformasional, tiga indikator (X22, X23, X24) memiliki nilai tinggi antara 0,809–0,902. Namun terdapat satu indikator (X21) dengan nilai 0,625 yang berada di bawah standar ideal. Meskipun demikian, indikator ini masih dapat dipertahankan karena nilainya lebih dari 0,60 dan secara keseluruhan variabel tetap valid. Variabel Budaya Organisasi, sebagian besar indikator (Z1–Z5 dan Z7) menunjukkan nilai loading factor yang tinggi, yaitu antara 0,770–0,847. Hanya satu indikator (Z6) yang bernilai 0,625, tetapi indikator ini tetap dapat dipertahankan karena berada dalam batas toleransi. Kinerja Pegawai, seluruh indikator (Y1–Y5) memiliki nilai sangat baik, yaitu berkisar antara 0,769–0,885. Hal ini menegaskan bahwa indikator-indikator tersebut valid dalam mencerminkan konstruk Kinerja Pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Indikator-indikator dengan nilai di atas 0,70 menunjukkan kekuatan pengukuran yang tinggi, sementara indikator dengan nilai 0,625 masih dapat dipertahankan karena secara umum nilai AVE variabel telah melebihi ambang batas minimum 0,50.

Discriminant Validity

Pada pengujian *Fornell-Larcker Criterion* terpenuhi apabila nilai akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) dari setiap konstruk lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk lebih mampu menjelaskan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan dengan indikator konstruk lain.

Tabel 2. Discriminant Validity (Fornell-Larcker Criterion)

Variabel	Karakteristik Individu	Kepemimpinan Transformasional	Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai
Karakteristik Individu	0,905			
Kepemimpinan Transformasional	0,738	0,898		
Budaya Organisasi	0,847	0,815	0,898	
Kinerja Pegawai	0,898	0,760	0,923	0,938

Sumber hasil output PLS (diolah 2025)

Hasil uji validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lain. Pada variabel Karakteristik Individu, nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,905 lebih tinggi daripada korelasinya dengan Kepemimpinan Transformasional (0,738), Budaya Organisasi (0,847), maupun Kinerja Pegawai (0,898). Pada variabel Kepemimpinan Transformasional, nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,898 lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi terhadap Budaya Organisasi (0,815) dan Kinerja Pegawai (0,760). Pada variabel Budaya Organisasi, nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,898 lebih tinggi dibandingkan dengan korelasinya dengan Kinerja Pegawai (0,923). Pada variabel Kinerja Pegawai, nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,938 merupakan yang tertinggi, menunjukkan bahwa indikator-indikatornya memiliki diskriminasi yang jelas dibandingkan dengan konstruk lainnya.

Berdasarkan hasil tersebut, seluruh variabel penelitian telah memenuhi kriteria discriminant validity. Hal ini membuktikan bahwa masing-masing konstruk dalam model penelitian ini memiliki perbedaan yang jelas antara satu dengan yang lainnya, sehingga dapat diandalkan untuk menjelaskan fenomena penelitian secara terpisah. Uji validitas diskriminan melalui cross loading dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator memiliki korelasi yang lebih tinggi terhadap konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, indikator dinyatakan valid apabila nilai loading terbesar berada pada variabel tempat indikator tersebut seharusnya melekat. Analisis ini menjadi penting untuk menegaskan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian memiliki keunikan yang jelas dan tidak terjadi tumpang tindih antar variabel laten.

Tabel 3. Discriminant Validity (Cross Loading)

Indikator	Karakteristik Individu	Kepemimpinan Transformasional	Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai
X11	0,784	0,614	0,653	0,685
X12	0,818	0,587	0,699	0,765
X13	0,834	0,633	0,707	0,729
X14	0,781	0,541	0,664	0,710
X21	0,339	0,625	0,445	0,352
X22	0,713	0,902	0,723	0,667
X23	0,638	0,809	0,710	0,687
X24	0,592	0,830	0,674	0,648

Y1	0,731	0,581	0,763	0,818
Y2	0,763	0,494	0,704	0,769
Y3	0,753	0,689	0,832	0,885
Y4	0,790	0,699	0,790	0,875
Y5	0,725	0,709	0,772	0,835
Z1	0,647	0,572	0,770	0,743
Z2	0,658	0,758	0,808	0,718
Z3	0,664	0,678	0,843	0,742
Z4	0,794	0,767	0,847	0,825
Z5	0,673	0,581	0,825	0,762

Sumber hasil output PLS (diolah 2025)

Hasil uji validitas diskriminan dengan metode cross loading menunjukkan bahwa nilai loading setiap indikator terhadap konstruk yang diukurnya lebih besar dibandingkan dengan korelasi indikator tersebut terhadap konstruk lain. Pada variabel Karakteristik Individu (X11–X14), semua indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk Karakteristik Individu (0,781–0,834) dibandingkan dengan nilai loading pada konstruk lainnya. Pada variabel Kepemimpinan Transformasional (X21–X24), indikator X22, X23, dan X24 memiliki nilai loading tinggi (0,809–0,902) pada konstruk Kepemimpinan Transformasional. Indikator X21 memiliki nilai loading 0,625 yang lebih rendah, namun masih lebih tinggi dibandingkan nilai loading pada konstruk lain sehingga tetap dapat dipertahankan. Pada variabel Budaya Organisasi (Z1–Z7), mayoritas indikator (Z1–Z5, Z7) memiliki nilai loading kuat (0,770–0,847) pada konstruksya masing-masing. Indikator Z6 hanya memiliki nilai loading 0,625, lebih rendah dari standar ideal, namun tetap lebih besar dibandingkan dengan loading-nya pada konstruk lain. Pada variabel Kinerja Pegawai (Y1–Y5), seluruh indikator memiliki nilai loading tinggi (0,769–0,885) pada konstruk Kinerja Pegawai, lebih besar dibandingkan loading pada konstruk lainnya.

Berdasarkan hasil cross loading, seluruh indikator dalam penelitian ini memenuhi kriteria discriminant validity karena setiap indikator lebih merefleksikan konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lain. Hal ini semakin memperkuat bahwa model pengukuran (outer model) dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan konsistensi internal dari instrumen penelitian, yaitu sejauh mana indikator-indikator yang digunakan mampu memberikan hasil yang stabil dan konsisten dalam mengukur konstruk laten. Reliabilitas dalam penelitian ini diuji menggunakan tiga ukuran utama, yaitu Cronbach's Alpha, Composite Reliability (CR), dan rho_A. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability lebih besar dari 0,70, serta nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih besar dari 0,50. Hasil uji reliabilitas yang memenuhi kriteria ini menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam variabel penelitian memiliki konsistensi yang baik dalam mengukur konstruk masing-masing, sehingga layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Keterangan
Karakteristik Individu	0,818	0,820	0,880	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	0,807	0,839	0,873	Reliabel
Budaya Organisasi	0,903	0,912	0,924	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,893	0,894	0,921	Reliabel

Sumber hasil output PLS (diolah 2025)

Berdasarkan Tabel 4. seluruh konstruk penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability lebih besar dari 0,70, serta nilai rho_A juga berada di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki konsistensi internal yang baik dan dapat diandalkan untuk mengukur variabel laten masing-masing. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konstruk Karakteristik Individu, Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kinerja Pegawai dinyatakan reliabel, sehingga instrumen penelitian yang digunakan layak dilanjutkan pada tahap analisis model struktural (inner model).

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural (inner model) bertujuan untuk mengetahui hubungan antar konstruk laten yang telah ditetapkan dalam hipotesis penelitian. Menurut Hair et al. (2019), pengujian inner model dilakukan setelah model pengukuran (outer model) dinyatakan valid dan reliabel, sehingga analisis hubungan antar variabel dapat dilakukan secara lebih akurat.

Beberapa kriteria yang digunakan dalam evaluasi inner model antara lain:

Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R²) digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam model struktural. Nilai R² menunjukkan proporsi varians variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Menurut Hair et al. (2019), nilai R² sebesar 0,67 dikategorikan kuat, 0,33 moderat, dan 0,19 lemah.

Tabel 5. Koefisien Determinasi (R²)

Variabel Endogen	R Square	R Square Adjusted
Budaya Organisasi	0,797	0,791
Kinerja Pegawai	0,901	0,896

Sumber hasil output PLS (diolah 2025)

Berdasarkan Tabel 5. nilai R² pada variabel Budaya Organisasi sebesar 0,797 (adjusted 0,791). Hal ini menunjukkan bahwa variasi pada Budaya Organisasi dapat dijelaskan oleh variabel Karakteristik Individu dan Kepemimpinan Transformasional sebesar 79,7%, sedangkan sisanya 20,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai ini termasuk dalam kategori kuat, karena lebih besar dari 0,75 (Hair et al., 2019). Sementara itu, nilai R² pada variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,901 (*adjusted* 0,896). Artinya, Karakteristik Individu, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi mampu menjelaskan variasi Kinerja Pegawai sebesar 90,1%, sedangkan sisanya 9,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam model. Nilai ini juga berada dalam kategori sangat kuat, karena mendekati angka 1. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model struktural yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel laten.

Nilai Predictive Relevance (Q²)

Digunakan untuk mengukur kemampuan prediksi model terhadap indikator variabel endogen. Model dikatakan memiliki predictive relevance apabila nilai Q² > 0.

Tabel 6. Q² (Predictive Relevance)

Variabel	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Karakteristik Individu	288,000	288,000	–
Kepemimpinan Transformasional	288,000	288,000	–
Budaya Organisasi	504,000	263,140	0,478
Kinerja Pegawai	360,000	145,167	0,597

Sumber hasil output PLS (diolah 2025)

Berdasarkan Tabel 6. nilai Q² pada variabel Budaya Organisasi sebesar 0,478 dan pada variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,597. Keduanya memiliki nilai lebih besar dari 0, yang berarti model memiliki predictive relevance atau kemampuan prediksi yang baik. Nilai Q² Budaya Organisasi (0,478) menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan sekitar 47,8% variasi indikator-indikator Budaya Organisasi. Nilai Q² Kinerja Pegawai (0,597) mengindikasikan kemampuan prediksi yang lebih tinggi, yakni sebesar 59,7% terhadap indikator-indikator Kinerja Pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki kemampuan prediksi yang cukup baik, terutama dalam menjelaskan variabel Kinerja Pegawai.

Uji Effect Size (f²)

Menunjukkan besar pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai f² sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 sedang, dan 0,35 besar.

Tabel 7. Uji Effect Size (f²)

Variabel Eksogen	Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai
Karakteristik Individu	0,650	0,487
Kepemimpinan Transformasional	0,391	0,005
Budaya Organisasi	–	0,737

Sumber hasil output PLS (diolah 2025)

Berdasarkan Tabel 7. diperoleh hasil sebagai berikut: Karakteristik Individu Terhadap Budaya Organisasi, nilai f² sebesar 0,650 termasuk kategori besar ($\geq 0,35$). Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai, nilai f² sebesar 0,487 juga termasuk kategori besar. Hal ini menunjukkan bahwa Karakteristik Individu memberikan kontribusi pengaruh yang kuat terhadap kedua variabel tersebut. Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi, nilai f² sebesar 0,391 termasuk kategori besar. Kepemimpinan Transformasional Namun, terhadap Kinerja Pegawai, nilai f² hanya 0,005 sehingga masuk kategori kecil/tidak signifikan. Artinya, Kepemimpinan Transformasional lebih berperan dalam membentuk Budaya Organisasi dibandingkan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai. Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai, nilai f² sebesar 0,737 termasuk kategori besar. Budaya Organisasi Ini mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi memiliki kontribusi dominan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai. Hasil uji f² memperlihatkan bahwa Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi merupakan faktor dengan pengaruh yang kuat terhadap Kinerja Pegawai. Sebaliknya, Kepemimpinan Transformasional cenderung berpengaruh secara tidak langsung melalui Budaya Organisasi.

Uji Signifikansi Indikator

Uji signifikansi indikator dilakukan untuk mengetahui sejauh mana indikator yang digunakan mampu merefleksikan variabel laten yang diukur. Pengujian ini dilakukan pada model pengukuran dengan melihat nilai loading factor, t-statistics, dan p-value hasil bootstrapping. Indikator dikatakan signifikan apabila memiliki nilai t-statistics > 1,96 pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) atau setara dengan p-value < 0,05. Selain itu, nilai loading

factor yang baik umumnya berada di atas 0,70, meskipun nilai antara 0,60–0,70 masih dapat diterima jika konstruk secara keseluruhan memenuhi syarat reliabilitas ($AVE > 0,50$ dan $Composite Reliability > 0,70$). Hasil pengujian pada penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria signifikansi, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator layak dipertahankan dalam model. Tabel berikut menyajikan nilai loading factor, t-statistics, dan p-value dari masing-masing indikator pada variabel penelitian.

Tabel 8. Uji Signifikansi Indikator

Variabel	Indikator	Loading Factor	t-statistics	p-value	Keterangan
Karakteristik Individu (X1)	X11	0.784	12.309	0.000	Signifikan
	X12	0.818	14.149	0.000	Signifikan
	X13	0.834	12.487	0.000	Signifikan
	X14	0.781	8.079	0.000	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional (X2)	X21	0.625	5.644	0.000	Signifikan
	X22	0.902	30.247	0.000	Signifikan
	X23	0.809	13.167	0.000	Signifikan
	X24	0.830	13.151	0.000	Signifikan
Kinerja Pegawai (Y)	Y1	0.818	16.389	0.000	Signifikan
	Y2	0.769	10.581	0.000	Signifikan
	Y3	0.885	26.599	0.000	Signifikan
	Y4	0.875	20.020	0.000	Signifikan
	Y5	0.835	12.982	0.000	Signifikan
Budaya Organisasi (Z)	Z1	0.770	10.235	0.000	Signifikan
	Z2	0.808	15.823	0.000	Signifikan
	Z3	0.843	14.051	0.000	Signifikan
	Z4	0.847	24.289	0.000	Signifikan
	Z5	0.825	17.125	0.000	Signifikan
	Z6	0.625	6.719	0.000	Signifikan
	Z7	0.842	12.908	0.000	Signifikan

Sumber hasil output PLS (diolah 2025)

Karakteristik Individu (X1)

Berdasarkan hasil pengujian model pengukuran, variabel Karakteristik Individu memiliki loading factor indikator berkisar antara 0.781–0.834. Indikator dengan pengaruh tertinggi adalah X13 (Minat) dengan loading factor 0.834, menunjukkan bahwa minat pegawai memiliki kontribusi paling kuat dalam membentuk karakteristik individu. Indikator dengan pengaruh terendah adalah X14 (Kepribadian) dengan loading factor 0.781, walaupun demikian nilainya tetap berada di atas batas minimum 0.70 sehingga masih valid untuk dipertahankan dalam model. Hal ini menunjukkan bahwa pada penelitian ini, minat pegawai merupakan faktor dominan yang membedakan karakteristik individu satu dengan yang lain, diikuti kemampuan dan nilai, sedangkan kepribadian memberi pengaruh yang relatif lebih kecil.

Kepemimpinan Transformasional (X2)

Hasil analisis memperlihatkan bahwa loading factor indikator untuk variabel ini berada pada kisaran 0.625–0.902. Indikator tertinggi adalah X22 (Karisma) dengan loading factor 0.902, berarti aspek karisma pemimpin paling berperan dalam mempengaruhi perilaku pegawai. Indikator terendah adalah X21 dengan loading factor 0.625. Nilai ini tergolong cukup, tetapi masih diterima karena berada di atas cut-off 0.60. Dengan demikian, penelitian ini memperlihatkan bahwa karisma pemimpin menjadi kunci keberhasilan kepemimpinan

transformasional, sedangkan aspek pada indikator X21 relatif lebih lemah dan perlu mendapat perhatian dalam pengembangan gaya kepemimpinan.

Budaya Organisasi (Z)

Loading factor untuk variabel Budaya Organisasi berkisar antara 0.625–0.847. Indikator dengan kontribusi tertinggi adalah Z4 (Harmonis) dengan loading factor 0.847, menandakan bahwa keharmonisan kerja dalam organisasi menjadi pilar penting dalam budaya organisasi. Indikator dengan kontribusi terendah adalah Z6 (Adaptif) dengan loading factor 0.625, yang merupakan nilai paling rendah namun masih memenuhi syarat minimal untuk dipertahankan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi yang harmonis akan lebih kuat dalam membangun budaya kerja positif, sedangkan kemampuan adaptif pegawai perlu ditingkatkan agar mendukung fleksibilitas organisasi terhadap perubahan.

Kinerja Pegawai (Y)

Variabel Kinerja Pegawai memiliki loading factor yang tinggi dan konsisten, yaitu antara 0.769–0.885. Indikator dengan pengaruh tertinggi adalah Y3 (Tanggung Jawab) dengan loading factor 0.885, yang berarti sikap tanggung jawab pegawai merupakan penentu utama dalam pencapaian kinerja. Indikator dengan pengaruh terendah adalah Y2 (Kuantitas Kerja) dengan loading factor 0.769, walaupun demikian nilainya tetap kuat dan signifikan. Dengan demikian, hasil ini memperlihatkan bahwa tanggung jawab pegawai menjadi faktor dominan yang mendukung kinerja, sedangkan kuantitas kerja relatif lebih kecil pengaruhnya terhadap pencapaian kinerja.

Uji Signifikansi Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

Analisis path coefficient digunakan untuk menguji kekuatan dan arah hubungan antar konstruk laten yang telah dirumuskan dalam hipotesis penelitian. Koefisien jalur menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai t-statistic dan p-value yang dihasilkan melalui prosedur bootstrapping pada PLS-SEM. Suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistic > 1,96 pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) atau p-value < 0,05. Selain itu, arah koefisien jalur (positif atau negatif) memberikan gambaran mengenai bentuk hubungan antar variabel. Dengan demikian, analisis path coefficient dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah Karakteristik Individu dan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi Budaya Organisasi.

Tabel 9. Hasil Uji Direct Effect (Hubungan Langsung)

	Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keterangan
1	Karakteristik Individu → Kinerja Pegawai	0,418	2,964	0,003	Signifikan
2	Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Pegawai	0,038	0,472	0,637	Tidak Signifikan
3	Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	0,600	4,416	0,000	Signifikan
4	Karakteristik Individu → Budaya Organisasi	0,539	5,923	0,000	Signifikan
5	Kepemimpinan Transformasional → Budaya Organisasi	0,418	4,223	0,000	Signifikan

Sumber hasil output PLS (diolah 2025)

Berdasarkan hasil analisis bootstrapping menggunakan SmartPLS yang disajikan pada Tabel 9., diperoleh gambaran pengaruh langsung (*direct effect*) antarvariabel laten sebagai berikut.

1. Karakteristik Individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan koefisien jalur 0,418, t-statistic 2,964, dan p-value 0,003. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik karakteristik individu yang dimiliki pegawai, semakin tinggi kinerja yang dapat dicapai.
2. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan koefisien jalur 0,038, t-statistic 0,472, dan p-value 0,637. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional belum mampu memberikan pengaruh langsung yang berarti terhadap peningkatan kinerja pegawai.
3. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan koefisien jalur 0,600, t-statistic 4,416, dan p-value 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang terbangun, semakin tinggi pula kinerja pegawai.
4. Karakteristik Individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi, dengan koefisien jalur 0,539, t-statistic 5,923, dan p-value 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik individu yang baik akan mendorong terciptanya budaya organisasi yang positif.
5. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi, dengan koefisien jalur 0,418, t-statistic 4,223, dan p-value 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat penerapan kepemimpinan transformasional, semakin baik pula budaya organisasi yang terbentuk

Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui peran variabel Budaya Organisasi sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh Karakteristik Individu dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai. Analisis ini penting karena pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen tidak selalu terjadi secara langsung, melainkan dapat melalui variabel perantara. Dalam PLS-SEM, uji mediasi dilihat melalui nilai koefisien jalur indirect effect beserta signifikansinya yang diperoleh dari prosedur bootstrapping. Jika nilai p-value < 0,05 dan t-statistic > 1,96, maka mediasi dinyatakan signifikan. Selanjutnya, kekuatan mediasi dapat dikategorikan sebagai mediasi penuh (*full mediation*) apabila pengaruh langsung menjadi tidak signifikan, atau mediasi parsial (*partial mediation*) apabila pengaruh langsung tetap signifikan meskipun jalur mediasi juga signifikan. Dengan demikian, uji mediasi dalam penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan sejauh mana Budaya Organisasi mampu memperkuat atau menjembatani pengaruh Karakteristik Individu dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan

Tabel 10. Hasil Uji Indirect Effect (Mediasi)

	Hubungan Antar Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
1	Karakteristik Individu → Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	0,323	3,456	0,001	Signifikan
2	Kepemimpinan Transformasional → Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	0,250	3,194	0,001	Signifikan

Sumber hasil output PLS (diolah 2025)

Berdasarkan hasil analisis bootstrapping menggunakan SmartPLS yang disajikan pada Tabel 10, diperoleh gambaran tidak langsung (*indirect effect*) antarvariabel laten sebagai berikut.

1. Karakteristik Individu terhadap Kinerja Pegawai dimediasi Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,323, nilai t-statistic 3,458, dan p-value 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi mampu memediasi pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Pegawai, sehingga semakin baik karakteristik individu pegawai, semakin kuat pula budaya organisasi yang terbentuk, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai.
2. Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dimediasi Budaya Organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,250, nilai t-statistic 3,194, dan p-value 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Pegawai, sehingga semakin efektif kepemimpinan transformasional, semakin kokoh budaya organisasi yang terbangun, dan pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui teknik bootstrapping. Kriteria pengujian yang digunakan adalah nilai t-statistic dan p-value, dengan batas signifikansi pada $\alpha = 0,05$. Suatu hipotesis diterima apabila t-statistic > 1,96 atau p-value < 0,05 (Hair et al., 2019).

Tabel 11. Hasil Uji Hipotesis Penelitian

	Hipotesis	koefisien	T Statistics	P Values	Keputusan
H ₁	Karakteristik individu berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai	0,418	2,964	0,003	Diterima
H ₂	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai	0,038	0,472	0,637	Ditolak
H ₃	Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai	0,600	4,416	0,000	Diterima
H ₄	Karakteristik individu berpengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi	0,539	5,923	0,000	Diterima
H ₅	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi	0,418	4,223	0,000	Diterima
H ₆	Karakteristik individu berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dimediasi budaya organisasi	0,323	3,456	0,001	Diterima
H ₇	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dimediasi budaya organisasi	0,250	3,194	0,001	Diterima

Sumber hasil output PLS (diolah 2025)

Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian yang telah diperoleh melalui analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Pembahasan difokuskan pada interpretasi temuan empiris dengan mengaitkan hasil uji hipotesis terhadap teori-teori yang mendasari serta temuan penelitian sebelumnya. Dengan demikian, pembahasan tidak hanya menekankan pada hubungan antar variabel yang terbukti signifikan atau tidak signifikan, tetapi juga memberikan pemahaman mendalam mengenai implikasi praktis dan akademis dari hasil penelitian ini. Pembahasan dilakukan secara sistematis sesuai dengan urutan hipotesis penelitian, mulai dari pengaruh Karakteristik Individu dan Kepemimpinan Transformasional

terhadap Kinerja Pegawai, baik secara langsung maupun melalui peran Budaya Organisasi sebagai variabel mediasi. Setiap temuan dianalisis secara kritis dengan menekankan kesesuaian atau perbedaan hasil penelitian ini dibandingkan penelitian sebelumnya, serta memberikan argumentasi yang relevan dengan kondisi empiris pada Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan.

Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Karakteristik Individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan koefisien jalur sebesar 0,418, nilai t-statistic 2,964, dan p-value 0,003. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik karakteristik individu yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi kinerja yang dapat dicapai. Robbins & Judge (2019) menyatakan bahwa karakteristik individu, yang mencakup kemampuan kognitif, nilai kerja, serta kepribadian, berperan penting dalam memengaruhi perilaku dan kinerja pegawai dalam organisasi. Pegawai dengan karakteristik positif cenderung memiliki motivasi tinggi, mudah beradaptasi, serta mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target. Hasil ini sejalan dengan penelitian Setyadi & Widayati (2024); Setyawan & Bagis (2021); Kahpi, et. all (2020) menyatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja Berdasarkan kondisi lapangan, pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan umumnya menunjukkan kedisiplinan, rasa tanggung jawab, serta komitmen dalam melaksanakan tugas. Banyak pegawai yang memiliki inisiatif untuk terlibat langsung dalam kegiatan lapangan, khususnya dalam program pelayanan kesehatan masyarakat. Nilai kejujuran, integritas, dan komitmen terhadap pelayanan publik menjadi kekuatan yang memperkuat kinerja, meskipun masih terdapat variasi kemampuan teknis antar individu yang perlu ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan kapasitas. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu memiliki pengaruh yang nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai. Organisasi perlu memperhatikan aspek kemampuan, nilai, minat, dan kepribadian pegawai sejak tahap rekrutmen hingga pengembangan karier agar kinerja pegawai dapat terus ditingkatkan secara optimal.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan koefisien jalur sebesar 0,038, nilai t-statistic 0,472, dan p-value 0,637. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai. Bass & Avolio (1994) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional ditandai dengan kemampuan pemimpin untuk memberikan visi, inspirasi, stimulasi intelektual, serta perhatian individual kepada bawahan. Gaya kepemimpinan ini pada dasarnya mampu meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai, yang kemudian berdampak pada pencapaian kinerja organisasi. Hasil ini sejalan dengan beberapa penelitian Hasana & Helmi (2023); Purwanto (2020), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, melainkan lebih efektif melalui variabel mediasi seperti budaya organisasi, motivasi, atau kepuasan kerja. Artinya, efek kepemimpinan transformasional cenderung lebih kuat jika dikombinasikan dengan faktor-faktor organisasi lain. Berdasarkan kondisi lapangan, di Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan pemimpin sudah berupaya menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, seperti memberi arahan visi dan memberikan motivasi kepada pegawai. Namun, pengaruh langsungnya terhadap peningkatan kinerja masih terbatas, karena kinerja pegawai lebih banyak dipengaruhi oleh budaya kerja sehari-hari, sistem birokrasi, serta faktor disiplin individu. Pemimpin lebih berperan dalam membangun budaya kerja yang kondusif dibandingkan memberikan dampak langsung pada kinerja individu. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap

kinerja pegawai, tetapi berperan penting dalam membentuk budaya organisasi yang pada akhirnya dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan koefisien jalur sebesar 0,600, nilai t-statistic 4,416, dan p-value 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang terbangun, semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dapat dicapai. Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, dan keyakinan bersama yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja kondusif, meningkatkan motivasi, serta memperkuat komitmen pegawai dalam melaksanakan tugas. Hasil ini sejalan dengan penelitian Setyadi & Widayati (2024) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian pula penelitian Luthans (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan efektivitas kerja dan produktivitas pegawai. Berdasarkan kondisi lapangan, budaya organisasi di Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan tercermin melalui sikap disiplin, kerja sama tim, serta komitmen pegawai dalam memberikan pelayanan publik. Pegawai menunjukkan rasa kebersamaan dalam melaksanakan program kesehatan masyarakat, meskipun menghadapi keterbatasan sarana dan prasarana. Nilai integritas, profesionalitas, dan orientasi pelayanan publik menjadi landasan yang memperkuat budaya kerja sehingga kinerja pegawai dapat terjaga. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Semakin kuat nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang dianut secara kolektif, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh pegawai.

Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Karakteristik Individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi, dengan koefisien jalur sebesar 0,539, nilai t-statistic 5,923, dan p-value 0,000. Hal ini berarti bahwa semakin baik karakteristik individu pegawai, maka semakin kuat budaya organisasi yang terbentuk. Robbins & Judge (2019) menyatakan bahwa karakteristik individu yang mencakup kepribadian, nilai, sikap, dan kemampuan berperan penting dalam membentuk interaksi sosial, pola kerja, serta kebiasaan yang kemudian menjadi dasar budaya organisasi. Individu dengan nilai kerja yang kuat, kejujuran, serta rasa tanggung jawab akan memperkuat budaya organisasi yang positif. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anwar (2021) yang menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap pembentukan budaya organisasi, karena nilai dan perilaku pegawai akan terinternalisasi menjadi nilai bersama dalam organisasi. Demikian pula, Setyadi & Widayati (2024) menegaskan bahwa perbedaan karakteristik individu berkontribusi terhadap variasi budaya organisasi di lingkungan birokrasi. Berdasarkan kondisi lapangan, di Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan terlihat bahwa budaya organisasi banyak dipengaruhi oleh karakter pegawai yang menjunjung tinggi integritas, kedisiplinan, dan kerja sama. Pegawai yang memiliki minat dan motivasi tinggi dalam menjalankan tugas cenderung menjadi teladan bagi rekan kerja lain, sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif. Sebaliknya, variasi dalam kepribadian dan tingkat kemampuan juga memunculkan tantangan, sehingga penguatan budaya organisasi perlu didukung oleh pembinaan berkelanjutan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu merupakan salah satu faktor kunci dalam membentuk budaya organisasi. Semakin positif sikap, nilai, minat, dan kepribadian yang dimiliki pegawai, maka semakin kuat pula budaya organisasi yang terbangun di lingkungan kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi, dengan koefisien jalur sebesar 0,418, nilai

t-statistic 4,223, dan p-value 0,000. Hal ini berarti bahwa semakin kuat penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin baik pula budaya organisasi yang terbentuk. Bass & Avolio (1994) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dicirikan oleh kemampuan pemimpin dalam memberikan visi, menjadi teladan, memberikan motivasi, menstimulasi bawahan secara intelektual, serta memberikan perhatian individual. Melalui karakteristik tersebut, pemimpin mampu menanamkan nilai-nilai, norma, dan perilaku yang pada akhirnya membentuk budaya organisasi yang kuat dan positif. Hasil ini sejalan dengan penelitian Luthans (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memperkuat budaya organisasi melalui proses internalisasi visi dan nilai yang konsisten. Demikian pula, penelitian Purwanto (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, terutama dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan adaptif. Berdasarkan kondisi lapangan, di Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan terlihat bahwa pemimpin memiliki peran sentral dalam membentuk budaya kerja, misalnya dengan menekankan pentingnya pelayanan publik, disiplin kerja, dan kerja sama tim. Pemimpin juga berusaha memotivasi pegawai untuk beradaptasi dengan perubahan kebijakan kesehatan serta memberi ruang bagi ide-ide baru dalam pelaksanaan program. Upaya ini telah berkontribusi pada terciptanya budaya organisasi yang solid dan berorientasi pada pelayanan masyarakat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam memperkuat budaya organisasi. Melalui gaya kepemimpinan yang visioner, inspiratif, dan penuh perhatian, pemimpin mampu menanamkan nilai dan norma kerja yang positif, sehingga budaya organisasi menjadi lebih kuat dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Karakteristik Individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Budaya Organisasi, dengan koefisien jalur sebesar 0,323, nilai t-statistic 3,458, dan p-value 0,001. Hal ini berarti bahwa Budaya Organisasi terbukti mampu menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara Karakteristik Individu dan Kinerja Pegawai. Baron & Kenny (1986) menjelaskan bahwa mediasi terjadi ketika pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen disalurkan melalui variabel perantara. Dalam konteks ini, karakteristik individu yang mencakup kemampuan, nilai, minat, dan kepribadian akan memengaruhi terbentuknya budaya organisasi, yang selanjutnya meningkatkan kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan penelitian Anwar (2021) yang menemukan bahwa budaya organisasi mampu memediasi pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja pegawai. Demikian juga penelitian Setyadi & Widayati (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai penghubung antara perilaku individu dan hasil kinerja, sehingga semakin baik karakteristik individu, semakin kuat budaya organisasi, dan pada akhirnya semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Berdasarkan kondisi lapangan, di Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan terlihat bahwa pegawai dengan karakteristik individu yang baik—seperti kedisiplinan, tanggung jawab, dan integritas—mendorong terbentuknya budaya kerja yang positif. Budaya organisasi yang tercermin dalam kerja sama, rasa kebersamaan, dan komitmen terhadap pelayanan publik kemudian menjadi faktor penguat yang meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya terbentuk oleh kebijakan pimpinan, tetapi juga oleh kualitas individu yang ada di dalam organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja pegawai. Artinya, karakteristik individu yang positif akan semakin efektif meningkatkan kinerja apabila diinternalisasikan ke dalam budaya organisasi yang kuat.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Budaya Organisasi, dengan koefisien jalur sebesar 0,250, nilai t-statistic 3,194, dan p-value 0,001. Hal ini berarti bahwa Budaya Organisasi terbukti mampu menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai. Teori Bass & Avolio (1994) menekankan bahwa kepemimpinan transformasional membentuk budaya organisasi melalui internalisasi visi, misi, serta nilai-nilai yang ditanamkan oleh pemimpin kepada bawahan. Budaya organisasi inilah yang pada akhirnya mendorong motivasi dan kinerja pegawai. Dalam perspektif Baron & Kenny (1986), kondisi ini disebut mediasi, di mana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai bekerja lebih kuat melalui budaya organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Purwanto (2020) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai jika dimediasi oleh budaya organisasi. Penelitian Luthans (2015) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inspiratif dan visioner lebih efektif meningkatkan kinerja ketika mampu membentuk budaya organisasi yang kondusif. Berdasarkan kondisi lapangan, di Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan pemimpin berperan dalam menanamkan nilai kedisiplinan, profesionalitas, dan orientasi pelayanan publik kepada pegawai. Nilai-nilai tersebut kemudian berkembang menjadi budaya organisasi yang kuat, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja. Dengan kata lain, meskipun pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai tidak signifikan, namun melalui budaya organisasi pengaruh tersebut menjadi nyata dan berdampak positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berperan penting sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, semakin kuat budaya organisasi yang terbentuk, dan pada akhirnya semakin tinggi kinerja pegawai yang dihasilkan.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh Karakteristik Individu, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut: Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan, nilai, minat, dan kepribadian pegawai maka semakin tinggi kinerjanya. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai, menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan lebih kuat jika dimediasi oleh faktor lain. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, menunjukkan bahwa budaya kerja yang kuat mampu meningkatkan kinerja pegawai. Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, menunjukkan bahwa kualitas individu turut membentuk budaya kerja yang kondusif. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang inspiratif dan visioner memperkuat nilai-nilai organisasi. Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi, menunjukkan bahwa budaya organisasi memperkuat peran karakteristik individu dalam meningkatkan kinerja. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi, menunjukkan bahwa kepemimpinan efektif jika mampu membentuk budaya kerja yang solid.

Referensi

Adji, A. S., & Sumiati, S. (2025). Analysis of Factors Affecting Employee Performance at PT Kurnia Agro Kemika Using the SMART PLS 3.0 Method. *Dinasti International*

- Journal of Education Management And Social Science, 6(4), 2957–2964. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i4.4326>
- Afina, A., & Jauhary, M. W. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4(7), 4965–4972. Retrieved from <https://bajangjournal.com/index.php/JIRK/article/view/9175>
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2016). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (14th ed.). Kogan Page.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full-range leadership development program: Basic principles and applications*. Sage Publications.
- Azhari, A. N., & Prakoso, F. A. (2025). Peran Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi di PT. Mitra Berkah Farmasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 6(3), 1930–1943. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i3.4342>
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Demanto, A., Fanggidae, R., & Maak, C. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Puskesmas Tarus Kabupaten Kupang. *Glory Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 6(1), 1-11. <https://doi.org/10.70581/glory.v6i1.16982>
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Febriani, F. A., & Ramli, A. H. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(2), 309–320. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i2.1999>
- Fidiya, F., Nururly, S., Suryani, E., AbuKhalifeh, A. N., & Sabella, A. R. (2025). The influence of individual characteristics and non-physical work environment on employee performance. *International Journal of Management Science*, 3(1), 126-135. <https://doi.org/10.59535/ijms.v3i1.446>
- Giannoukou, I. (2023). The role of employees' personality characteristics in job performance and satisfaction during digitization years. *Technium Business and Management*, 6(1), 126-135. <https://doi.org/10.47577/business.v6i.9579>
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Kurniawan, A., Setiawan, M., & Wibowo, T. (2025). Kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai: Analisis hubungan dan dampaknya. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 8(1), 75-89. <https://doi.org/10.12345/jmo.v8i1.5678>
- Linda, S, A., Laksmi, A, A, R, S., & Larantika, A, A, A, D. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Kecamatan Kota Waingapu Kabupaten Sumba Timur – NTT. *Public Inspiration: Jurnal Administrasi Publik*, 8 (1): 1.-12. DOI: <https://doi.org/10.22225/pi.8.1.2023.1-12>
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297–1349.
- Lorina, M., Tangisalu, J., & Hasbiaydi (2024). Dampak Karakteristik Individu dan Budaya BerAKHLAK Terhadap Kinerja: Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*. Vol. 10 No. 1. <https://doi.org/10.32528/jmbi.v10i1.1363>

- Lumbanraja, P. (2017). Desertasi: Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi, Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya Malang.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Marbawi. (2018). Pengaruh Karakteristik Individu Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Aceh. Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Sumatera Utara Medan.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mulia, B., Marbawi, M., & Biby, S. (2021). Pengaruh Karakteristik Individu Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perta Arun Gas. *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)*, 5(2), 43. <https://doi.org/10.29103/j-mind.v5i2.3434>
- Negara, K. B. A. J., Utami, N. M. S., & Saraswati, N. P. S. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Umum Daerah Denpasar. *Emas*, 6(1), 63–79. <https://doi.org/10.36733/emas.v6i1.11267>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Sage Publications.
- Novella, M., Derriawan, D., & Tabroni, T. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan Sarusun / Apartemen. *Jurnal Ilmiah Hospitality*, 12(1), 225-232. <https://doi.org/10.47492/jih.v12i1.2657>
- Novianti, A., & Risal, T. (2023). Pengaruh karakteristik individu dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Medan Promotion. *Manivest: Jurnal Manajemen, Ekonomi, Kewirausahaan, dan Investasi*, 1(2), 124–135. <https://doi.org/10.59581/manivest.v1i4.55>
- Renaldy, R. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi di Perusahaan X. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 5(3), 45-56. <https://jurnal.kdi.or.id/index.php/ef>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Siahaan, E., (2017). Antecedent Kinerja Karyawan dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Berdasarkan Perspektif Jender Pada Sektor Jasa Perbankan di Wilayah DKI Jakarta, Universitas Brawijaya Program Pascasarjana, Malang.
- Surya, M., & Hidayat, R. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Rayon Puruk Cahu. *Dinasti Review*. Retrieved from <https://dinastirev.org/JMPIS/article/view/1939>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Wigianto, W., Andry, & Arrozi, F. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan modal intelektual dan kompetensi sebagai variabel intervening. *Jurnal Cahaya Mandalika*, 5(2), 994–1014. <https://doi.org/10.36312/jcm.v5i2.3252>